

Nota de Análisis Coyuntural

*COVID-19 impact on microfinance management COVID-19 impact on microfinance
management*

José Gonzalo Puente Ibarnegaray¹

1. Máster en Administración de Empresas. Asesor Financiero y de Planificación

GRUPO UNIVALLE. jpuentei@univalle.edu

Para empezar, es importante remarcar que esta es una crisis más en el contexto económico, aunque es muy cierto que es posible que la profundidad e impacto de la misma (que aún no se llega a medir, pero la intuimos) sea mayor. No debemos olvidar que la población de la base de la pirámide con actividad productiva, desde hace muchos años, ha enfrentado la crisis, porque su realidad es la **sobrevivencia**. Dado que las características de la población vulnerable son las mismas en todo el Continente, las implicaciones son también las mismas.

Otra característica de las crisis económicas que debe tomarse en cuenta es que, normalmente, el resultado es el de un **mayor desempleo**, y es cuando las Microfinanzas pueden jugar un rol importante. Al no tener el Estado la capacidad suficiente para soportarlo de manera sostenida es cuando esta población (que igualmente en su mayoría debe sobrevivir) acude a organizaciones que puedan darles una oportunidad, siendo la gran condicionante aquí para

las Microfinancieras. Lo que puede ser una limitante para los desempleados, además de no contar siempre con recursos financieros suficientes para atender demandas adicionales, que solo deben apoyar a los que sepan o hayan tenido una actividad productiva (lo que es comprobable fácilmente).

En un estudio de la CEPAL¹, al 3 de abril de 2020, en el que se habla ampliamente del incremento del desempleo, o el incremento del empleo informal, que se venía dando, y que ahora será mayor aún por el aumento importante que se dará de la pobreza (lo que refrenda lo dicho en el párrafo anterior), resalta además que el principal impacto será en **las mujeres**, relevando así otra peculiaridad conocida de las Microfinanzas: el rol que tienen ellas en el sector, por las características que la tipifican: responsables en el empleo de recursos, priorizar la familia con los excedentes adicionales, y varios más.

Ahora bien, considero que nadie puede predecir en este momento con precisión cuál será la situación de las Microfinanzas en el corto y mediano plazo, por lo que, sin cifras ni cuadros de posibles tendencias, sí quiero compartir **algunas reflexiones**, mismas que, tengo la certeza, pueden ayudar de gran manera a enfrentar y, lo más importante, salir de la situación en la que se encuentra el sector. No cabe la menor duda que habrá “heridos y bajas” de parte de las entidades de finanzas populares, pero, de lo que se trata es que sean los menos posibles.

¹ Naciones Unidas CEPAL, Informe Especial COVID-19 No.1, América Latina y el Caribe ante la Pandemia del COVID-19, Efectos Económicos y Sociales, 3 de abril de 2020.

Estas reflexiones se basan en vivencias de los orígenes exitosos de las microfinanzas y en haber operado en varias crisis, tanto económicas como del mismo sector, en la gestión de entidades en plena operación.

“Entre los más relevantes: la crisis de sobreendeudamiento en Bolivia, en el año 2000; la gran crisis financiera a nivel mundial en el 2008; y, la ‘crisis’ (síntomas evidentes) de sobre endeudamiento en México desde el 2012” (...). De todas ellas se salió y la mayoría de las Organizaciones “que hicieron bien la tarea”, siguen en el mercado.

Es importante entender que estas reflexiones no son fórmulas ni recetarios. No los hay, por dos razones fundamentales:

- Una, que cada Microfinanciera o entidad Financiera que se dedica a las Microfinanzas, es distinta en su estructura y en su organización, aunque no debería serlo en la esencia de la metodología o las metodologías de los productos crediticios que ofrece (individual, solidario y/o comunal); y,

- La otra, y la más importante, es que los clientes son distintos, aunque tengan actividades productivas similares (incluso iguales). Sus realidades como empresarios y como familias que componen la unidad productiva, hace que sean distintos unos de otros, por tanto, la clave aquí es que **hay que conocerlos**, independientemente de la metodología crediticia que se haya aplicado para la otorgación de los préstamos.

Conocer al cliente, entre otros temas que veremos más adelante, es algo que nos hemos olvidado, y que hay que retomarlo con urgencia, pues si bien es un factor determinante para encarar de manera solvente la actividad; asume especial relevancia para enfrentar una crisis y superarla lo más satisfactoriamente posible. ¡Si no lo hicimos, hoy hay que definir cómo lo vamos a hacer y proceder!

En un contexto práctico, reflexionemos nuevamente sobre la evidencia que las Microfinanzas son una **poderosa herramienta** que, bien utilizada, puede ayudar a mitigar la pobreza. Lo que nos lleva a enfocarnos en algo que quizás también fue olvidado, y urge **retomar**: el objetivo por el cual fueron creadas las Microfinanzas (el microcrédito en realidad) y su consiguiente éxito: **el cliente**. Esto es muy importante resaltarlo, nunca fue el negocio, sin duda, una gestión bien llevada de una entidad microfinanciera, va a ser un buen negocio, pero no es lo primero que se debe visualizar.

El compromiso con la actividad en condiciones normales es atender y **acompañar** a ese cliente (mayormente mujer), con un flujo que le permita aumentar su actividad productiva (es decir, sus ventas), y pueda así desarrollar (hacer crecer) su micro o pequeña empresa. Esto es lo que se debe retomar o reforzar con mayor razón ahora, ya que implica estar siempre “cerca de él”. El otro componente es proteger sus ahorros si los tiene con en la entidad, aunque es muy probable que, por necesidades inmediatas de flujos, los retire en esta coyuntura. Y si los deja, darles seguridad de que ahí están y los puede usar cuando quiera.

Pero para que este acompañamiento sea exitoso y de beneficio al cliente, es que debemos retomar otro tema que, creo también, está descuidado, pero se lo puede reencaminar y más aún en tiempos de crisis: se trata de encarar las Microfinanzas de manera estricta y disciplinada, **aplicando rígidamente las metodologías** que se optaron (son sólo tres) y, ante todo, transmitiéndoles a los clientes de manera clara y transparente cómo funciona y cuáles son las consecuencias de no hacerlo.

Esto es usar la herramienta de manera adecuada. Hay un viejo adagio en Microfinanzas: “*no hay cliente malo, sino, operación crediticia mal hecha*”, y esto se aplica también en las reprogramaciones y reestructuraciones, que es lo que posiblemente tendrá que hacerse ahora con una buena parte de la cartera.

En el momento que enfrentamos la crisis y tratamos de salir de ella lo menos lastimados, sin importar la metodología que estemos aplicando, será solo para ese momento, debemos entender que la atención es “**uno a uno**”, porque, como ya se dijo, cada unidad familiar con actividad productiva es distinta de la otra, aunque produzcan lo mismo, y se deberá empezar a resolver caso por caso para proyectarse hacia adelante.

Como se dijo, en unos casos se tendrán que hacer reprogramaciones, en otros, reestructuraciones, incluso es posible que en algunos se deban hacer inyecciones adicionales de recursos para “reflotar” la actividad, pero todo esto, siempre y cuando se determine que podrá mantenerse hacia delante.

Esto nos lleva a pensar en los **funcionarios de campo**, ¿son sólo vendedores?, o realmente los formamos y los manejamos en el ámbito que deben ejercer su actividad: ser **¡asesores!**, independiente del título que les demos: oficiales, promotores, u otros, se refiere a la función que debe cumplir: conjugar y armonizar el tema financiero acorde con la empresa y el entorno familiar.

Es decir, están capacitados y comprometidos para el ejercicio de ese rol, sin embargo, además, ¿está toda la estructura de la organización apoyando y asegurando que sea así?, o sea, ¿hay un efectivo **gobierno corporativo** en la empresa? Ellos son los que deben hacer el trabajo de manera individual con cada cliente, “armando su flujo de caja” para aproximarse a “**su capacidad de pago**”, como debió hacerse en la otorgación original del crédito, razón por la que nunca funcionó el *credit scoring* tal como es concebido y menos funcionará ahora. Pero esto no puede ser a distancia, por eso es que se mencionaba anteriormente, que debe estarse “cerca de ellos”. Entonces, ¿cómo se puede lograr dado el distanciamiento social? Si bien se hablará sobre esto más adelante, sin duda se puede aprovechar aquí la tecnología existente.

Esto sin duda se facilita si tenemos funcionarios de campo con la mística mencionada, no solo vendedores, sino “asesores” que conozcan a sus clientes, caso contrario, será más complicado enfrentar la crisis, y debe preverse desde ahora cómo enmendarla. Este y otros temas vistos, son oportunidades que nos da la crisis: la de detectar las deficiencias y corregirlas para estar mejor preparados en el manejo del riesgo hacia delante. Si los

funcionarios de campo con que contamos tienen las fortalezas mencionadas, hay que fortalecerla más aún, porque de ellos depende básicamente el éxito del negocio.

Se decía antes que no puede ser a distancia, ni el armado (instrumentación) de la operación ni el acompañamiento, al menos no todo el tiempo este último, porque las necesidades de flujo de estos clientes son de corto plazo, por lo que, si no se está “a su lado” permanentemente, ven una oportunidad de usar el flujo supuestamente destinado al pago de la deuda o la inversión para la adquisición o gasto de otra necesidad familiar, lo que es absolutamente entendible (**sobrevivencia**).

Esto nos lleva a abordar el tema de la tecnología, la ya famosa “tecnología financiera (FINTECH)”, con la que no hay nada en contra, todo lo contrario, no sólo que está aquí (y se va a quedar), sino que hay que aprovecharla inteligentemente y para beneficio de todos, por lo que debemos usarla al servicio del sector, y esto implica, hacerlo **sin deshumanizar** la relación con los clientes.

Esto debería ser en general en el sistema financiero, pero asume especial relevancia en las microfinanzas por el tipo de cliente del que trata (población vulnerable y siempre marginada), así nacieron las microfinanzas. Sin duda, el riesgo financiero se puede disminuir con la tecnología, pero no se lo evita, ya que, si no es fácil “medir” la capacidad de pago (parametrizando), es muy difícil que mida el otro componente clave de la evaluación de un cliente: **la voluntad de pago** (su actividad y relación con su familia, con sus proveedores, actitud con su entorno, en fin, lo que conocemos como la moralidad de la persona).

En este sentido, por las circunstancias que se están atravesando, podremos monitorear telefónicamente a los clientes para que los que puedan hagan sus pagos, pero llevando un estricto control de ellos, que en caso de haberse aplicado metodologías grupales tendrá que ser el seguimiento (monitoreo) y control de pago. Igualmente, de manera individual, hasta que se vuelva a la normalidad, pues después se puede retomar la metodología y las propias visitas.

Si se ajustan los **Modelos de Negocio** de las Microfinancieras a todo ese contexto visto (metodologías, objetivo el cliente, verdaderos asesores de campo, gobernanza y otros) para todas aquellas que tienen fondeos provenientes de préstamos (externos o locales), pueden presentar los mismos para “negociar” períodos (tregua) en los pagos, si se ve que puede haber (o ya hay) descalces. De esta manera, se involucra también así a los **fondeadores/inversionistas** para “salir juntos”, y no dejar la carga sólo a la Microfinanciera con los clientes, porque las probabilidades de no salir del todo bien son más elevadas que hacerlo juntos. Incluso, se pueden lograr inyecciones de capital para dar “oxígeno suficiente” a la entidad, desde luego con los controles que se quieran imponer.

Por la participación del sector informal en una economía (entre 60% a 80% según el país), las micro y pequeñas empresas tienen una importante participación en las cadenas (redes) productivas y de distribución, que a ningún país le conviene interrumpirlas, además del importante aporte al empleo, por lo que no se las puede dejar a su suerte, por tanto, **debe haber un involucramiento y compromiso no solo de Microfinancieras y Fondeadores/Inversionistas**, si no también, y muy importante por cierto, **del Gobierno**, a

través de políticas públicas que favorezcan al sector, **además** de las **Reguladoras**, para encarar de manera conjunta la crisis y aportar de manera efectiva en la **recuperación de la curva de la economía**.

Sin duda, puede ser también una oportunidad de hacer **fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas**, con las ventajas que esto trae, en particular a las Microfinancieras más débiles, a la industria y, ante todo, a los clientes que son a los que nos debemos y los que necesitan de un apoyo efectivo y sostenido para su micro o pequeña empresa.

Así, las alianzas estratégicas pueden consistir en lograr sinergias o como complementación entre “lo tradicional” y “tecnología”. Las Instituciones Microfinancieras y las de créditos a pequeñas empresas tradicionales deben adoptar racionalmente la tecnología y, las Fintech, deben voltearse a rescatar lo esencial del origen de las microfinanzas.

Al focalizarnos al cliente y conocerlo lo más posible, seremos consecuentes en nuestra Misión, y vamos a evitar a toda costa empobrecerlos más de lo que son.

Junio de 2020

COMPÁS EMPRESARIAL N° 31

Vol. 10 – 2DO SEMESTRE 2020

ISSN: 2075-8960

Universidad Privada del Valle - Bolivia

<https://doi.org/110.52428/20758960.v10i31.84>

Fuentes de financiamiento: Esta investigación fue financiada con fondos de la autora.

Declaración de conflicto de intereses: La autora declara que no tiene ningún conflicto de interés.

Copyright (c) 2020 José Gonzalo Puente Ibarregaray



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumendelicencia](#) - [Textocompletodelalicencia](#)